

УДК 628.113

С. В. Цимбал

## РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЕКТУ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*Проведено вибір найприйнятніших стратегій диверсифікації конкретного автотранспортного підприємства, визначено оптимальну стратегію розвитку та розроблено блок-схему реалізації проекту розвитку автотранспортного підприємства на основі диверсифікації виробництва.*

### Вступ

В сучасних умовах перед більшістю підприємств автомобільного транспорту виникла проблема неефективного використання наявних ресурсів, у першу чергу, основних фондів. Надлишкові резерви підприємств досягли критичного рівня, і змушують підприємства автомобільного транспорту вести пошук можливих варіантів використання наявного рухомого складу та виробничо-технічної бази для досягнення підприємствами своїх цілей, у першу чергу — для одержання прибутку.

Подолання цих труднощів можливе шляхом розробки проектів розвитку виробництва. Враховуючи сучасний стан підприємств можна зробити висновок, що одним з найефективніших інструментів для цього є диверсифікація.

Диверсифікація — це процес розширення номенклатури, зміна виду продукції підприємства, або освоєння нових виробництв з метою підвищення ефективності виробництва, отримання економічної вигоди, або запобігання банкрутства.

Диверсифікація перш ніж придбала сучасні риси, у рамках глобальної стратегії підприємств пройшла складний шлях розвитку, змінюючись під впливом зовнішніх обставин та внутрішніх критеріїв.

На підприємствах вітчизняної промисловості та у галузях економіки в даний час сформувалися різні передумови диверсифікації виробництва. Тому в Україні ми спостерігаємо не поступовий характер розвитку явища (що мало місце у світовій практиці), а навпаки, — диверсифікація здійснюється одночасно на різних етапах.

Пошук стратегій диверсифікації виробництва для вітчизняних автотранспортних підприємств є актуальним у зв'язку з такими обставинами. По-перше, «радянська економіка боролась за одне з перших місць у світі за рівнем спеціалізації виробництва» і створила величезні монопродуктові суб'єкти діяльності. Необхідність пристосування до нових економічних умов об'єктивно змушує шукати найбільш вигідні сфери створеного виробничого потенціалу. По-друге, диверсифікація виробництва є інструментом міжгалузевого переливу капіталу і методом оптимізації структурних перетворень в економіці.

Дослідження дали змогу виділити декілька видів диверсифікації: експорту, продукції, науки, виробництва, економічної діяльності, засвоєння вдосконалень і організаційних або економічних нововведень [1, 2]. Диверсифікація на автомобільному транспорті відноситься до диверсифікації виробництва. Зважаючи на те, що основні фонди, які не використовуються в даний час автотранспортним підприємством, мають свої специфічні особливості, в першу чергу доцільно розглядати профільну диверсифікацію.

*Метою роботи є вибір найприйнятніших стратегій диверсифікації конкретного автотранспортного підприємства, визначення оптимальної стратегії розвитку цього підприємства та розробка блок-схеми реалізації проекту розвитку автотранспортного підприємства на основі диверсифікації виробництва.*

### Основна частина

Проект — це тимчасові дії, розроблені для створення унікального продукту або послуги. «Тимчасовий» означає, що кожен проект має певний початок і певне завершення. Завершення настає тоді, коли цілі проекту досягнуті або стає ясно, що цілі проекту не будуть або в принципі не можуть бути досягнуті, і проект згортається. «Тимчасовий» не обов'язково означає «короткочасний», багато проектів тривають роками. Особливою характеристикою проекту є те, що проект

завершується після досягнення мети, тоді як непроєктні види діяльності ставлять нові цілі і продовжують працювати.

За об'єкт дослідження було вибрано ВАТ «Вінницьке автотранспортне підприємство 10554». Результати виконаного техніко-економічного обґрунтування підприємства показали, що за останні роки обсяги перевезень постійно зменшуються, а відповідно, і доходи. Витрати підприємства за останній період не перевищують його доходи, тобто АТП рентабельне, відбувається часткове оновлення рухомого складу. Виробничо-технічна база АТП має достатньо виробничих і складських площ та робочих постів для обслуговування наявного парку рухомого складу, але через застарілість та недостатність технологічного обладнання на проведення ТО та ПР витрачається забагато часу.

Як показав аналіз діяльності підприємства, найдоцільнішими, а головне, можливими для реалізації є декілька варіантів диверсифікації. Кожен варіант включає в себе велику кількість стратегій [3].

Виходячи з цього, пропонується вибирати основні стратегії за допомогою методу експертних оцінок. В результаті узагальнення низки методик, вдалося формалізувати процедуру отримання експертних оцінок і описати її у вигляді блок-схеми, показаної на рис. 1.



Рис. 1. Блок-схема прогнозу на основі експертного опитування

Формування групи експертів — найважливіша складова експертного методу. Не зупиняючись детально на питаннях персонального добору, розглянемо тільки кількісну сторону, а саме, кількість експертів. Відомо, що при прогнозуванні з метою мінімізації витрат на прогноз, прагнуть залучати мінімальну кількість експертів за умови забезпечення помилки результату прогнозування не більше  $E$ , де  $0 < E < 1$ . Тому рекомендована кількість експертів може бути визначена з формули

$$N_{\min} = 2,5 + \frac{1,5}{E}. \quad (1)$$

Підставляючи граничні значення  $E$ , знаходимо:  $N_{\min}(E = 0) \rightarrow \infty$ ,  $N_{\max}(E = 1) = 4$ . Таким чином, мінімальна кількість експертів рівна 4.

Для визначення максимальної чисельності експертної групи використовується нерівність

$$N_{\max} \leq 3 \sum_{i=1}^n K_i / 2K_{\max} \quad (2)$$

де  $K_i$  — компетентність  $i$ -го експерта, яка розраховується на основі анкети самооцінки;

$K_{\max}$  — максимально можлива компетентність за використовуваною шкалою компетентності експертів.

З урахуванням отриманого розмаху значень  $N_{\min} — N_{\max}$ , практичний інтерес становить вибір раціонального (оптимального) значення  $N_p$ . Можливий алгоритм розв’язання такий.

Висувається гіпотеза про те, що, починаючи з деякої кількості експертів  $N^*$ , спостерігатиметься стабілізація середніх значень оцінюваних ними параметрів прогнозованих характеристик.

Як оцінка досягнення стабілізації може бути використана умова: включення або виключення експерта з групи не змінює відносну оцінку шуканої величини більш ніж на  $E$ , тобто

$$\frac{|X_n - X_n^*|}{X_{\max}} < E, \quad (3)$$

де  $X_n$  — середня оцінка прогнозованої величини в балах, дана експертною групою;  $X_n^*$  — середня оцінка, дана експертною групою, з якої виключений (або включений) один експерт;  $E$  — задана величина зміни середньої помилки при включенні або виключенні експерта.

Послідовний перебір значень від  $N_{\min}$  дозволить визначити  $N_p$ .

Статистичний аналіз результатів опитування передбачає проведення двох взаємозв’язаних процедур. По-перше, традиційну статистичну обробку у вигляді середніх значень, дисперсій і тощо. По-друге, оцінку всієї експертної групи — ступінь узгодженості, взаємозв’язку та інших показників думок експертів, яка проводиться з використанням частини отриманих статистичних оцінок. Якщо отримані цією групою експертів оцінки не задовольняють відповідним критеріям, то змінюється склад експертів і проводиться повторна процедура опитування.

Із запропонованих експертами стратегій за допомогою моделі вибору стратегії розвитку автотранспортних підприємств [3] було визначено, що оптимальною стратегією диверсифікації для вибраного підприємства є стратегія маршрутних перевезень у місті Вінниця.

На основі виконаних досліджень, запропонована блок-схема розроблення та впровадження проекту диверсифікації виробництва, на базі автотранспортного підприємства, яка показана на рис. 2.

Метою розробки та реалізації проекту диверсифікації (блок 1) є задоволення попиту на пасажирські перевезення та підвищення ефективності роботи автотранспортного підприємства за рахунок придбання 20 мікроавтобусів «Богдан» для міських маршрутних перевезень, що створює умови додаткових робочих місць, а також отримання прибутку.

Блок 2 характеризує основні ознаки проекту. Кількісна вимірюваність проекту характеризується витратами на розробку та реалізацію проекту (блок 3), до яких слід відносити загальні витрати, пов’язані з придбанням 20 мікроавтобусів «Богдан», витрати на експлуатацію

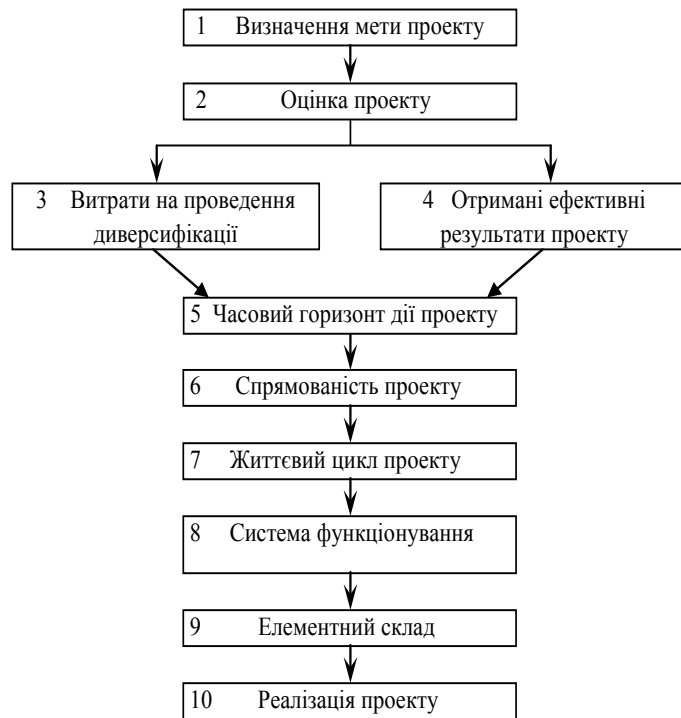


Рис. 2. Блок-схема розроблення та реалізації проекту диверсифікації АТП 10554

мікроавтобусів, витрати, пов'язані з деякою модернізацією матеріально-технічної бази для обслуговування та ремонту автобусів тощо.

Блок 4 прогнозує прибуток, який отримує АТП від реалізації проекту. Отриманий ефект буде, перш за все, соціальний завдяки збільшенню робочих місць. Якщо маршрутні автобуси будуть працювати в дві зміни, то це збільшить необхідну кількість водіїв до 40 чоловік. Крім того, виникне необхідність в додаткових спеціалістах на обслуговування та ремонт 20 автобусів. Загалом слід очікувати збільшення робочих місць до 45—50 робочих місць. Це дасть можливість додаткових надходжень в місцевий бюджет щомісяця та принесе прибуток самому підприємству.

Часовий горизонт дії проекту полягає в накопиченні коштів для придбання нових мікроавтобусів, який пов'язаний фінансовими вкладеннями. Після вводу в експлуатацію мікроавтобусів згідно, з розрахунками встановлено, що цей проект окупиться на протязі року і почне приносити підприємству прибуток.

Цільова спрямованість проекту полягає у підвищенні ефективності і конкурентоспроможності автотранспортного підприємства на ринку таких послуг за рахунок освоєння нових ринків транспортних послуг на базі маркетингових досліджень та моделювання можливих стратегій розвитку. Проект протягом всього свого життєвого циклу повинен повністю компенсувати витрати на його розробку та реалізацію і приносити прибуток, а також задовольнити населення міста Вінниця в пасажирських перевезеннях.

Розвиток автотранспортного підприємства не може відбуватися без постійних організаційних змін, бо вони визначають рівень стабільності в роботі і фінансової стійкості.

В основі формування стратегічних цілей лежить максимально ефективне використання наявного потенціалу підприємства, але на жаль не завжди є можливість у підприємства використовувати свій потенціал. Для вантажного автотранспортного підприємства це може бути зменшення обсягу перевезень через невідповідність наявного рухомого складу видам перевезень, застарілий рухомий склад і таке інше. Тому пошук шляхів подальшого розвитку визначає цільову спрямованість розробленого проекту диверсифікації.

Життєвий цикл проекту визначається його стадіями і немає часового обмеження. Він має три стадії існування. Перша стадія — це передінвестиційна, друга — інвестиційна стадія, третя — експлуатаційна стадія.

Перша стадія — це пошук інвестицій на реалізацію проекту. Це можуть бути свої кошти чи залучені. Наявність своїх коштів, то кращий варіант, але їх накопичення на придбання рухомого складу для реалізації проекту значно збільшує часовий відрізок до початку реалізації проекту. Тому для скорочення цього етапу краще шукати інвестора, який буде зацікавлений у тому, щоб вкласти кошти в розвиток підприємства. Інвестиційна стадія характеризується оформленням всіх необхідних документів на оплату і отримання визначеної кількості одиниць рухомого складу і введення їх в експлуатацію.

Від автотранспортного підприємства це вимагає вирішення багатьох питань. Це й участь у місцевому конкурсі за право працювати на тому чи іншому маршруті, це й питання обслуговування та ремонту мікроавтобусів, комплектація мікроавтобусів водіями тощо. Все це характерно для інвестиційної стадії.

Експлуатаційна стадія — це робота мікроавтобусів на лінії. Вона за звичай триває значно довший час. Як правило, це 5—7 років, що дає змогу не тільки розрахуватись з інвестором, але й отримати прибуток АТП.

Система функціонування проекту полягає в тому, що розробка його та впровадження є необхідним і достатнім елементом розвитку автотранспортного підприємства. Проект є результатом наукового дослідження, виконаного на рівні як теоретичних досліджень, так і практичної реалізації, що особливо важливо з погляду обслуговування стратегій розвитку.

Проект являє собою систему і є самостійним результатом розвитку виробничих систем вищого порядку.

Елементний склад проекту може змінюватись в залежності як від внутрішніх, так і від зовнішніх факторів. Але для автотранспортного підприємства, це не має принципового характеру, оскільки проект розробляється і реалізується в рамках профільної диверсифікації (новий вид перевезень). Це не вплине на суттєві зміни в елементах виробничої системи і на їх зміну.

Існування проекту в зовнішньому середовищі визначається місцем реалізації проекту — це вантажне автотранспортне підприємство. Воно повинно бути привабливим для інвестора. Для реалізації проекту має бути достатньо трудових ресурсів в заданому регіоні (наявність

кваліфікованої робочої сили як водіїв, так і ремонтно-обслуговуючих робітників). Необхідна також наявність попиту в даному виді транспортних послуг, а також сприятливий організаційно-правовий клімат.

### Висновки

Запропоновано метод експертних оцінок для визначення найприйнятніших стратегій диверсифікації для конкретного автотранспортного підприємства та визначено оптимальну стратегію розвитку цього підприємства. Також запропоновано блок-схему розробки та реалізації проекту розвитку АТП, що дозволить впровадити обрану стратегію диверсифікації на конкретному підприємстві.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Кунц Р. Стратегия диверсификации и успех предприятия // Проблемы теории и практики управления. — 1994. — № 1. — С. 96—100.
2. Біліченко В. В. Диверсифікація на автомобільному транспорті / В. В. Біліченко, С. В. Цимбал // Автомобильный транспорт. — Харьков, 2003. — № 13. — С. 71—73.
3. Біліченко В. В. Стратегії розвитку підприємств автомобільного транспорту в умовах ринкових відносин / В. В. Біліченко, С. В. Цимбал // Вісник Східно-українського національного університету імені Володимира Даля. — 2004. — № 7(77) (Частина 1). — С. 97—102.

Рекомендована кафедрою автомобілів та транспортного менеджменту

Надійшла до редакції 10.09.09  
Рекомендована до друку 20.10.09

**Цимбал Сергій Володимирович** — асистент кафедри автомобілів та транспортного менеджменту.  
Вінницький національний технічний університет